

## **La Administración como conocimiento científico o estudio descriptivo**

Mtro. Joaquín Jiménez Trejo

## La Administración como conocimiento científico o estudio descriptivo

### Prólogo.

En este estudio pretendo abordar un método de investigación administrativa para pequeñas o medianas empresas de producción, realizada por un contralor interno.

Traté de dar un ejemplo para realizar una investigación congruente con la administración de las empresas, tratando de usar una metodología de trabajo, que nos permita analizar los problemas que se presentan en una empresa y dar alternativas de solución a sus problemas, apoyándonos en metodologías de estudiosos en la materia, este sistema tiene como fin proporcionar hábitos de pensamiento.

Trato de probar en contra de la clasificación del proceso administrativo, "según Fernández Arena José y Suárez Salazar, que lo divide en cuatro etapas: Planeación, organización, dirección y control", adicionar un quinto elemento que es la operación, que mejora las funciones y responsabilidades de los departamentos de la empresa.

Se propone anexar en toda estructura de una empresa constructora a nivel de asesor de la dirección un Contralor Interno (comisario), para que busque las fortalezas, deficiencias y fraudes de cada área o departamento. Esto sirve de apoyo a la gerencia, ya que le entrega reportes directamente.

### La Administración como CONOCIMIENTO CIENTÍFICO O ESTUDIO DESCRIPTIVO.

Si nos adentramos en el campo de las ciencias sociales equivale a enfrascarnos en una polémica desde que entramos en el estudio de la investigación en las diferentes disciplinas como la sociología, economía, psicología, pedagogía, administración o derecho y se han desatado una serie de polémicas. Aristóteles dice: "La ciencia se reduce a la demostración. De ahí las características del conocimiento científico:

- 1, Es cierto, porque sabe explicar los motivos de su certeza, lo que no ocurre con el empírico.
- 2 Es general, es decir, conoce en lo real lo que tiene de más universal, válido para todos los casos de la misma especie. La ciencia, partiendo de lo individual, busca en él lo que tiene en común con lo demás de la misma especie.
- 3 Es metódico, sistemático. El sabio no ignora que los seres y los hechos están ligados entre sí por ciertas relaciones. Su objetivo es encontrar y reproducir este encadenamiento."<sup>2</sup>.

Unos exigen que estas disciplinas se acomoden al paradigma o modelo de las ciencias consideradas verdaderas, es decir de los físicos naturales y otros niegan el modelo o canon de las ciencias naturales a las ciencias sociales. Nosotros argumentamos que cada disciplina debe tener sus propias características y metodologías.

Al reflexionar acerca del sentido que el término ciencia adquiere concretamente en la física natural encontramos que la ciencia a través de la observación y de un análisis racional de la práctica formula hipótesis que podrán convertirse en principios generales, abstractos y universales, y al comprobarse empíricamente se verán que son verdaderos y que corresponden a la realidad.

La ciencia como un conjunto de principios, explica y transforma a la naturaleza y es válido el hecho de usar el método científico, y con ello experimentar, para afirmar lo que caracteriza a las ciencias naturales, su certeza o verdad, su exactitud o precisión, su medición, su universalidad y sistematización.

Con esto los científicos tienen razón al justificar en las ciencias sociales el uso de su propio método, dado que no se conforma en alcanzar conocimientos objetivos, sino ideas en donde inquiere, en cómo son las cosas, por ello procura responder al porqué de las cosas, es decir, porqué se dan los hechos, cómo ocurren y lo que puede modificarse de una u otra manera.

‘Con frecuencia se maneja la falacia de que el método científico es único, en todo campo de investigación. Con esto un grupo de personas quiere reafirmar que dicho método es válido también en las ciencias sociales. Esto ha provocado el error fatal de confundir los fenómenos naturales con los hechos sociales.

Cabe aclarar que el objeto del estudio de las ciencias sociales no es lo externo al hombre, sino el medio en que el hombre está inmerso, este hecho hace que el hombre pueda cambiar su mundo histórico social, desde dentro de su propia singularidad, encontrando en su autoconciencia una soberanía de la voluntad, una responsabilidad de sus actos y una libertad de su persona por lo cual se distingue de su naturaleza y de esto se deduce que al realizar una investigación se pueda usar diferentes metodologías.”<sup>3</sup> Quedando la administración dentro de esta premisa.

Lo que busco en este estudio es tratar de demostrar que la administración cuenta con métodos propios de investigación interna que la puedan hacer más operante. Cuando hay investigación de la operación de las empresas para resolver problemas o particularidades, así como de dificultades administrativas y sus propias soluciones sin necesidad de definir una o unas hipótesis científicas.

Al estudiar la administración como conocimiento de divulgación o conocimiento científico o estudio descriptivo o confirmatorio, me he basado en dos importantes estudios de investigadores que más adelante los enumero.

Para comprobar este hecho debe de realizarse un análisis para determinar qué estudio o conocimientos sustentan a la administración en el trabajo de investigación académica.

Vale la pena analizar los términos de los cuales se puede apoyar este enfoque y son de tres estudiosos de la materia: Felipe Pardinas, Susan Pick y Ana Luisa López.

“Según Pardinas divide el conocimiento en popular, de divulgación y científico, ubicándola dentro de los conocimientos de divulgación y científico”.<sup>4</sup>.

<b>FELIPE PARDINAS</b> <b>METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE</b> <b>INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.</b>
<b>CONOCIMIENTOS.</b>
<b>1.- POPULAR.</b>  Es toda información recibida o transmitida sin una crítica expresa de las fuentes de donde fue tomada o de las razones que le dan validez.  Un ejemplo de conocimientos populares es la mayor parte de la información periodística, radiofónica y televisiva. El destinatario lo podemos llamar el gran público, que ni suele exigir ni, en la mayor parte de los casos, se toma la molestia de investigar más a fondo la validez de la información, esto es, si efectivamente la información corresponde o no a los hechos ocurridos.
<b>2.- DE DIVULGACIÓN.</b>  Los conocimientos de divulgación son aquellas informaciones recibidas o transmitidas que estén caracterizadas por tres cualidades: una crítica razonada de las afirmaciones expuestas, una exposición de las fuentes de la información transmitida y sea recogida directamente de las obras de investigadores de primera mano.
<b>3.- CIENTÍFICO.</b>  El conocimiento científico es únicamente aquel ocupado en la obtención y publicación de conocimientos desconocidos por el público hasta el momento que aparece un libro o un artículo que lo trate con fines de explicación y/o predicción de la conducta de ciertos fenómenos.

Figura 1a.

"Susan Picky y Ana Luisa López los ubican como descriptivos y confirmatorios"<sup>5</sup>. A continuación anexo un cuadro comparativo de los tres autores, sin pretender entrar en debate.

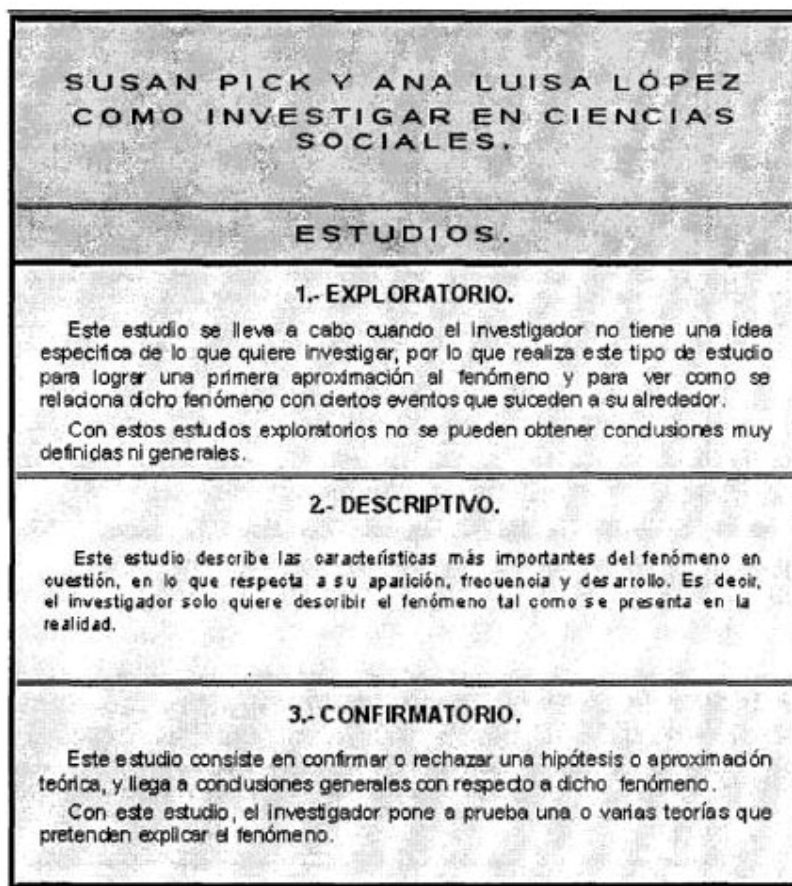


Figura 1b.

El mismo José García Martínez, también se apoya y acepta estas definiciones ubicando a la administración como conocimiento científico y confirmatorio. El argumenta que no corresponde a trabajos de nivel universitario el hacer análisis semánticos, ya que quedan lejos de la concreción para el profesional común.

En cambio con el conocimiento de divulgación o estudio descriptivo, el estudiante y el profesional, silo concretan en las actividades administrativas de una empresa. Por lo que afirma, que el egresado como resultado de su preparación, está capacitado por su formación para realizar conocimientos de divulgación o estudios descriptivos, trabajos que podrán incrementar su productividad, al ejercer su profesión y al prestar sus servicios en empresas de distinta índole, no pretendiendo llegar a la adquisición de conocimientos científicos que le obliguen inicialmente a definir y comprobar hipótesis al plantear problemas iniciales.

Cada objetivo tiene su propia esencia y por lo tanto debemos buscar un procedimiento para encontrarla, en la administración existe una enorme diversidad de problemas y cada negocio tiene diferentes sistemas administrativos dependiendo del giro, tamaño y actividad.

Según Fernández Arena José y Suárez Salazar, divide el proceso administrativo en etapas: Planeación, organización, dirección y control".<sup>6</sup>.

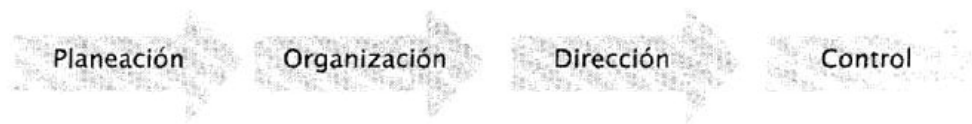


Figura 2a.

En el cuadro de la sinopsis de investigación administrativa, en la etapa de planeación del estudio, Figura 3a, se analizan las etapas del proceso administrativo, pero estoy adicionando un quinto elemento que es la operación, que mejora las funciones y responsabilidades de los departamentos de la empresa y al detectar defectos ó fortalezas se pueden seleccionar estrategias de operación.

Nuestra nueva propuesta de las etapas del proceso administrativo, quedaría de la siguiente manera:

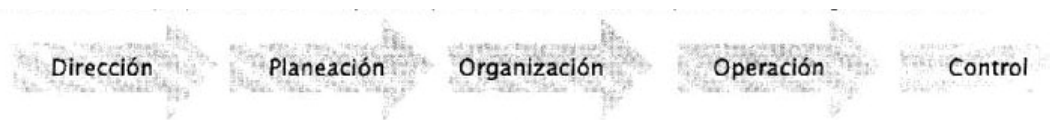


Figura 2b.



Cuadro de la sinopsis del proceso de la investigación administrativa. (Trato de plantear el proceso de investigación administrativa a partir del planteamiento del problema y en lo que debo enfatizar).

SINOPSIS DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA.	<b>1. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Detección y planteamiento de un problema.</li> <li>2.- Acotar el problema y precisar objetivos del estudio.</li> <li>3.- Ubicación precisa del área donde se encuentra el problema y ubicarlo. <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Dirección</li> <li>b). Planeación</li> <li>c). Organización</li> <li>d). Operación</li> <li>e). Control (Con controlador interno).</li> </ul> </li> </ol> <p>Nueva propuesta de las etapas del proceso administrativo.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4.- Identificación y tipificación del problema.</li> <li>5.- Causa supuesta del problema.</li> <li>6.- Definir y precisar los objetivos generales y particulares.</li> <li>7.- Formulación de un plan de trabajo y estructura del mismo.</li> <li>8.- Justificación del estudio.</li> <li>9.- Proposición de recursos requeridos para la realización del estudio: <ul style="list-style-type: none"> <li>a).- Bases de datos.</li> <li>b).- Materiales.</li> <li>c).- Herramientas.</li> <li>d).- Tiempo.</li> </ul> </li> </ol>
	<b>2. SELECCIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DEL PROBLEMA.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Método inductivo: De casos particulares a lo general.</li> <li>2.- Método deductivo: De lo general a lo particular.</li> <li>3.- Método analítico: Se desglosa los hechos de su fenómeno y se analiza ordenadamente.</li> <li>4.- Método sintético: Se relaciona con hechos asociados.</li> <li>5.- Método diferencial: Es que difiere.</li> </ol>
	<b>3. PRECISAR ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA.</b> ¿COMO?, ¿CUÁL? Y ¿POR QUÉ? <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diagnóstico de la forma de operación administrativa de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Ver si es eficiente en su funcionamiento.</li> <li>b). Investigar los problemas presentes.</li> </ul> </li> <li>2.- Análisis de la estructura operativa de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Operación y efectividad de los métodos.</li> <li>b). Liquididad de la empresa.</li> </ul> </li> <li>3.- Análisis de las particularidades de la empresa según su tamaño, volumen y giro.</li> <li>4.- Análisis del organigrama de la empresa y como están divididas las funciones y responsabilidades.</li> <li>5.- Análisis de las particularidades. <ul style="list-style-type: none"> <li>a). Analizar la calidad estructural.</li> <li>b). Analizar los métodos operacionales y los apoyos.</li> <li>c). Analizar los recursos humanos, materiales, financieros y los operativos.</li> </ul> </li> </ol>

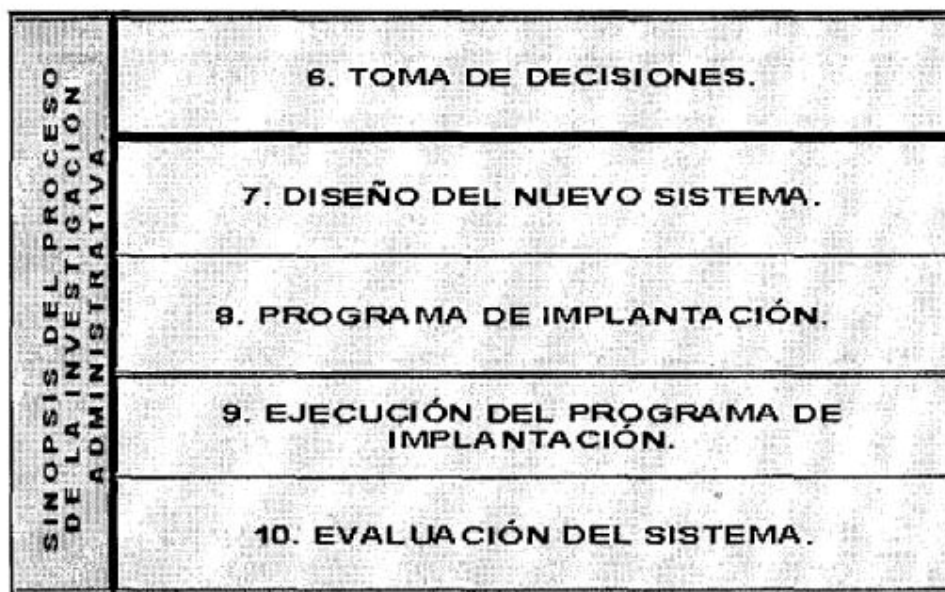
Figura 3a.

Cuadro de la sinopsis del proceso de la investigación administrativa.

Figura 3b.

SINOPSIS DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA	<p><b>4. DETERMINAR Y SELECCIONAR LAS TÉCNICAS PARA OBTENER INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.</b></p> <p><b>¿QUIÉN?, ¿QUE?, ¿DÓNDE?, ¿CUÁNTO?, ¿CÓMO? Y ¿POR QUÉ?</b></p> <p>1- Observación e inspección directa.</p> <p>a). Ver y analizar cómo se manejan las cinco áreas de la administración. Por medio de estas se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analiza y control de costos.</li> <li>&gt; Analiza y control de recursos humanos.</li> <li>&gt; Analiza, control y mantenimiento de la maquinaria y equipo.</li> <li>&gt; Analiza y control de cobro.</li> <li>&gt; Analiza y control de finanzas.</li> <li>&gt; Analiza y control de calidad de trabajos.</li> <li>&gt; Analiza y control de opinión de clientes.</li> <li>&gt; Analiza y control de resultados en diversos y variados ámbitos, identificando los positivos y negativos.</li> </ul> <p>2. Recopilación de datos.</p> <p>Fuentes documentales y administrativas:</p> <p>a). Analizando estados financieros, reportes y estados contables, tal o parecidos como estos.</p> <p>b). Análisis de informes literarios.</p> <p>c). Análisis de informes destinados a consejos.</p> <p>d). Detectar cuales son las fortalezas y debilidades.</p> <p>3. Recurrir a documentos y archivo.</p> <p>4. Recavar información a través de cuestionarios.</p> <p>5. Realizar trabajos de entrevistas con departamento, ejecutivo y empleados.</p> <p>6. Emplear técnicas comparativas y de triangulación de datos para poder validar nuestras conclusiones.</p>
	<p><b>5. FORMULACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN (INFORME)</b></p> <p>1. Conclusiones.</p> <p>2. De acuerdo con los resultados de los estudios realizados se podrán modificar las estrategias empresariales:</p> <p>a) Estrategias defensivas.</p> <p>b) Estrategias agresivas.</p> <p>c) Estrategias pasivas.</p> <p>d) Estrategias reactivas.</p> <p>3. De acuerdo con los resultados de detectar fortalezas y debilidades, reforzarlos en diferentes niveles.</p> <p>4. Implantar planes a corto, mediano y largo plazo.</p>



Figura 3c.<sup>7</sup>

Es sano precisar algunos conceptos que emplea la ciencia:

1. La observación de los procesos.

Por medio de la observación se adquiere el conocimiento elemental de los cambios que ocurren en los procesos existentes.

Cuando la observación se amplía y se profundiza permite advertir, mas numero de relaciones y las determina con mayor precisión.

Por medio de la observación se registran los movimientos y cambios percibidos por los sentidos, estableciendo determinaciones simplemente cualitativas; sin embargo una reiteración de observaciones da un incremento de exactitud llevándonos al discernimiento de relaciones cuantitativas.

Lo único que distingue la observación científica de su práctica común son la profundidad y el detalle de los aspectos observados.

2. El análisis para determinar la composición de los procesos.

En la actividad científica se realizan constantemente operaciones de análisis para determinar la composición elemental de los procesos existentes.

El análisis científico consiste en desmembrar las determinaciones sintéticas o las síntesis encontradas para poner al descubierto sus partes integrantes. Pero el análisis no se agota con la simple enumeración de los elementos contenidos en el conjunto, ni se detiene tampoco en el desglosamiento de las cualidades o defectos ya conocidos. Por el contrario en sentido estricto, el análisis consiste en la determinación de las nuevas propiedades o defectos que sean producido y se manifiestan como resultado de la combinación sintética de diversos elementos.

En el análisis se parte de una determinación compuesta para volver a sus elementos constitutivos, pero determinándolos de modo diferente y poniendo al descubierto sus propiedades o defectos desconocidos.

### 3. Posteriormente se realiza la síntesis.

En la síntesis se reúnen diversos elementos conocidos, primero por separado conjugándose en una unidad. Por medio de la síntesis se practica una nueva determinación, reuniendo en una unidad las determinaciones elementales anteriores.

El avance del conocimiento sigue un desarrollo en el que se alternan sucesivamente la síntesis y el análisis.

Primero se analizan las manifestaciones inmediatas de la existencia descubriendo sus aspectos elementales y luego dichos elementos se sintetizan en una construcción racional de un proceso.

Dentro del proceso de investigación administrativa, vale la pena aclarar algunos puntos y conceptos:

Dentro de la planeación del estudio, el punto uno, planteamiento problema. Cuando en la actividad de una empresa se detectan deficiencias obstáculos y dificultades, en algunas áreas de los procesos que estén dificultando la adecuada operatividad de la misma o se considera que la eficiencia es inadecuada o se encuentra debajo de los niveles deseables, es el momento de cuestionar la forma de operación de algunas partes de la organización y hacer un análisis y estudio que le permitan trabajar a la empresa con mas eficiencia.

Dentro del punto dos, todo problema requiere acotarse para ver su viabilidad y que no se eleven los costos en el cambio de una estructura.

En el punto tres, en donde ubicamos las mayores dificultades dentro de las áreas de la administración, vale la pena hacer una breve descripción y precisar las funciones de una manera precisa de las responsabilidades o competencia de cada una de las áreas.

En el punto cuatro en donde se tipifica las áreas en donde se encuentra el problema, nos precisará el área en que deba ponerse más énfasis en a investigación o estudio.

El termino problema, en este método se presenta para identificar donde se encuentran las dificultades o problemas o situaciones que preocupan a los directivos y que desconocen como afrontarlas, como proceder o donde empezar a solucionarías, y localizar específicamente donde se originan estas dificultades.

Hemos dividido dentro del proceso administrativo las cinco áreas en que se subdivide una administración y en donde es importante cuidar y analizar las diferentes partes para detectar donde se pueden ubicar los problemas:

#### 1. Dirección:

Es el encargado de la dirección y control general de la empresa.

Fija políticas, objetivos, planes, programas y funciones.

Es el encargado de la comercialización y mercadotecnia.

Es el encargado de la contratación o estar pendiente de los problemas legales y fiscales.

Encargado de relaciones publicas.

Fija indirectos para concursos y operación de la misma empresa, tanto de la oficina matriz,  
como de campo.

Maneja los financiamientos y recursos de la empresa y programa plazos de pagos.

Se encarga de inversiones.

Es el encargado de la imagen externa e interna de la empresa.

Fija planes incentivos por productividad de los empleados.

Analiza la rentabilidad sobre la inversión.

Es el encargado del arbitraje de los conflictos internos de los departamentos.

Esta pendiente de la supervisión de los diferentes departamentos o secciones y marca políticas correctivas.

Analiza, si presenta disminución de ventas y las causas que lo provocan.

## 2. La planeación:

Planeación del desarrollo.

Es la encargada estructurar eficientemente el organigrama.

Es la encargada de adecuar sistemas y procedimientos administrativos de organización, operación y control.

Debe cuidar que los planes sean realistas de acuerdo a las posibilidades y recurso de la  
empresa, tanto económicos, materiales, equipo, humanos y de tiempo.

Debe planear las políticas y practicas de la empresa por departamento.

Debe planear los objetivos de una manera clara y cuidar no sean demasiado ambiciosos, que  
no puedan ser realizables.

Debe fijar objetivos, políticas y planes en conjunto con los departamentos.

Debe cuidarse que estén acorde a los requerimientos del mercado.

Debe de encargarse de la capacitación y actualización del personal con nuevas técnicas de producción y adelantos científicos y tecnológicos.

Debe buscar el desarrollo del personal.

## 3. Organización.

Fijar catalogo de cuentas de acuerdo con el departamento de operación y contabilidad.

Propone organización administrativa, métodos y controles de la empresa, y los propone a la dirección general.

Propone los adecuados niveles de mando a la dirección.

Propone medios de producción conjuntamente con el departamento de producción.

Propone eficiente distribución de responsabilidades de cada departamento o personal en conjunto con los otros departamentos.

Propone eficientes cuadrillas de trabajo de acuerdo con construcción.

Es el encargado de realizar proyectos, concursos y presupuestos en colaboración con construcción y previa autorización de la dirección.

Realiza cuantificaciones de obra de acuerdo con el departamento de construcción.

Realiza especificaciones de conceptos de los proyectos de acuerdo con el departamento de construcción.

Analiza y propone costos de acuerdo con el departamento de construcción y compras.

Realiza programación de tiempos de ejecución de obra de acuerdo con gerencia de construcción.

Define sistemas y procedimientos constructivos de acuerdo con la gerencia de construcción.

Lleva estadísticas de costos de mercado y analiza costos indirectos, tanto de oficina matriz como de campo.

#### 4. Operación:

Encargado de la operación de las obras.

Encargado de la distribución de frentes de trabajo.

Encargado de la integración de cuadrillas de trabajo que tendrá que notificar al departamento de producción para el análisis de costos.

Ejecuta obras de acuerdo a proyectos, presupuestos y especificaciones que fija el departamento de planeación y organización o la gerencia de proyectos y gabinete.

Encargado de la formulación de estimaciones de obra.

Encargado del control de almacenes y debe estar pendiente de que los materiales en almacenes tengan costos reales de recuperación.

Encargado del control de herramientas y equipos, cuidando su mantenimiento y que no estén ociosos.

Encargado de capacitación del personal sobre sistemas constructivos y actualización de nuevas técnicas y procedimientos.

## 5. Control:

Encargado del control administrativo de la empresa.

Control contable y fiscal.

Control administrativo.

Control de ingresos y egresos.

Encargado de pagos, retenciones e impuestos.

Encargado de vigilar activos, pasivos y capital.

Encargado de compras y pago a proveedores en coordinación con gerencia de construcción.

Encargado de hacer nominas y pagos del personal en coordinación con gerencia de construcción.

Encargado de controlar retenciones del Seguro Social e INFONAVIT en coordinación con gerencia de construcción.

Encargado de control de recursos humanos, económicos y materiales en coordinación con el departamento de construcción.

Encargado de cobros en coordinación con gerencia general y gerencia de construcción.

De acuerdo con los resultados de los estudios realizados de investigación y de auditorías administrativas se podrán definir y fortalecer las estrategias empresariales que permitan tomar los diferentes niveles de organización, para darle más fortaleza, eficiencia y eficacia a la empresa de acuerdo a su característica propia de operar y a la estrategia empresarial que se considere mas acorde con su estructura.

Diferentes tipos de estrategias empresariales.

Según el investigador Colombiano: Idalberto Chiaveneto,<sup>8</sup> clasifica las estrategias de la siguiente manera:

Estrategias Defensivas, Estrategias Agresivas, Estrategias Analíticas y Estrategias Reactivas”.

Tipos de estrategias empresariales:

- a). Estrategias Defensivas.
- b). Estrategias Agresivas.
- c). Estrategias Analíticas.
- d). Estrategias Reactivas.



A continuación explicamos las diferentes características propias en sus respectivos niveles:

a). Estrategia defensiva.

1). A nivel directivo.

Cuando se defiende y domina el sistema actual de producción, administración y mercado.

Cuando se tiene estable el dominio de la operación.

2). A nivel administrativo.

Cuando se tienen planeados los controles y operación de la empresa de una manera adecuada.

Cuando se tiene una eficiencia optima de operación, sirviendo de parámetros los estudios anteriores.

3). A nivel planeación y operación.

Cuando se busca en la empresa, la utilización de la tecnología de manera mas eficiente.

b). Estrategia agresiva.

1). A nivel directivo.

Se Opta por buscar y usar nuevos mercados.

Se buscan el uso de nuevas y modernas tecnologías, en este mundo de grandes adelantos.

Se tienen objetivos, políticas y directrices muy claros y ambiciosos.

2). A nivel administrativo.

Se adecua a los recursos disponibles y procura trabajar lo mas posible con los recursos del cliente, buscando financiar lo menos posible.

Busca la aplicación de nuevos y mejores sistemas contables, administrativos y financieros.

No está en contra de fomentar cambios en los sistemas de administración, organización y control, siempre y cuando sean adecuados y productivos

3). A nivel planeación y operación.

Busca mejorar la producción y se apoya en la modulación, estandarización, industrialización y prefabricación, lo que requiere sistemas administrativos y controles más eficientes.

Busca la flexibilidad tecnológica, buscando más rapidez en la producción.

c). Estrategia analítica.

1). A nivel directivo.

Mantiene el dominio logrado, pero no está cerrado a buscar nuevos mercados y dominios.  
Explora nuevos sistemas constructivos y administrativos.  
Explora nuevas oportunidades de mercadeo.  
Usa sistemas de planeación estratégica.  
Se apoya en técnicas de mercadotecnia, plan de ventas, publicidad y desarrollo promocional.  
Hace análisis de investigación de mercados y fomenta la ampliación de sus relaciones públicas.

2). A nivel administrativo.

Tiene estrategias financieras bien definidas.  
Planea objetivos claros y precisos.  
Pone especial énfasis en planeación y control de inversiones.  
Planea, programa, controla cobros, pagos a clientes y proveedores.  
Planea y controla la inversión-utilidad.  
Planea y controla el flujo de caja y gastos.  
Planea y controla los recursos de la empresa.  
Busca y desarrolla recursos financieros, humanos y materiales.  
Organiza, distribuye y estructura el flujo de información en los diferentes niveles.

3). A nivel planeación y operación.

Uso racional y eficiente de las tecnologías de producción.  
Pone especial cuidado y eficiencia en el mantenimiento de herramienta y equipo (cuida los tiempos muertos).  
Promueve la capacitación del personal.  
Decisiones descentralizadas y programadas.  
Programación de producción a través de ruta crítica.  
Busca velocidad de estimaciones y cobro.

c). Estrategia analítica. (Hay que evitar caer en esta forma de trabajo).

1). A nivel directivo.

Organigramas disfuncionales.

Trabajo improvisado, poco eficaz, inadecuado y obsoleto.

2). A nivel administrativo.

Incoherencia en estrategias de su estructura y procesos organizacionales, lo cual dificulta la integración, coordinación y organización.

3). A nivel planeación y operación. Poca eficacia en las operaciones.

Baja y mala productividad.

Organigrama típico de una empresa constructora mediana:

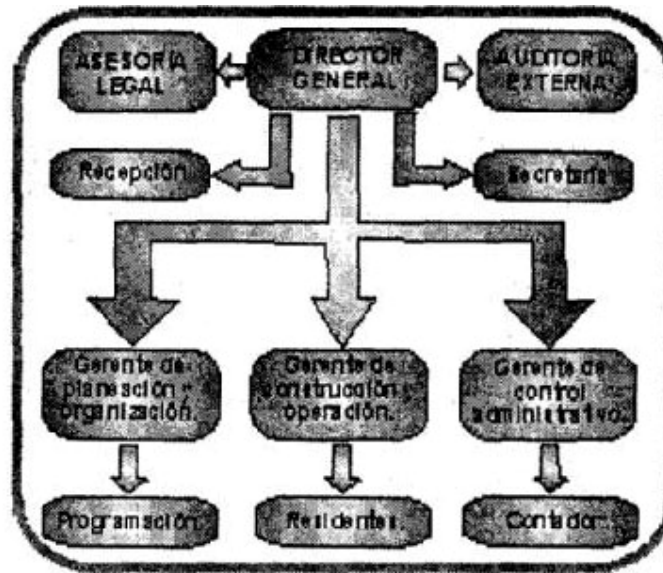


Figura 4.

Propuesta de un organigrama de una empresa constructora mediana con funciones específicas.

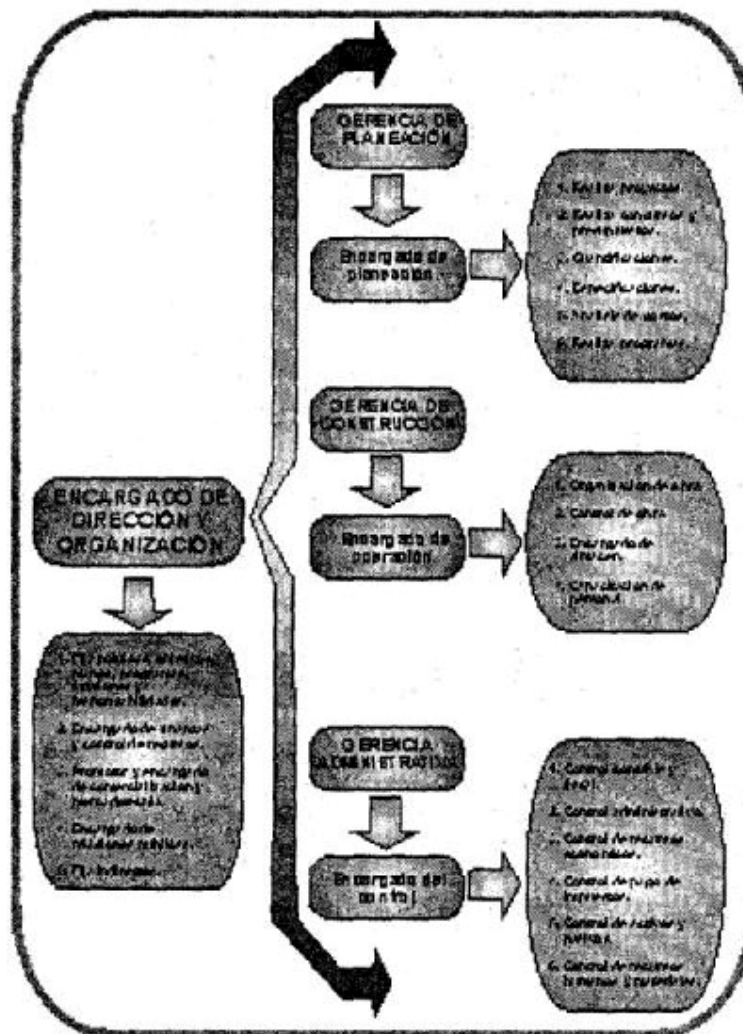


Figura 5.

Propuesta de un organigrama de una empresa constructora mediana con funciones, responsabilidades y división por departamentos con la nueva estructura administrativa.

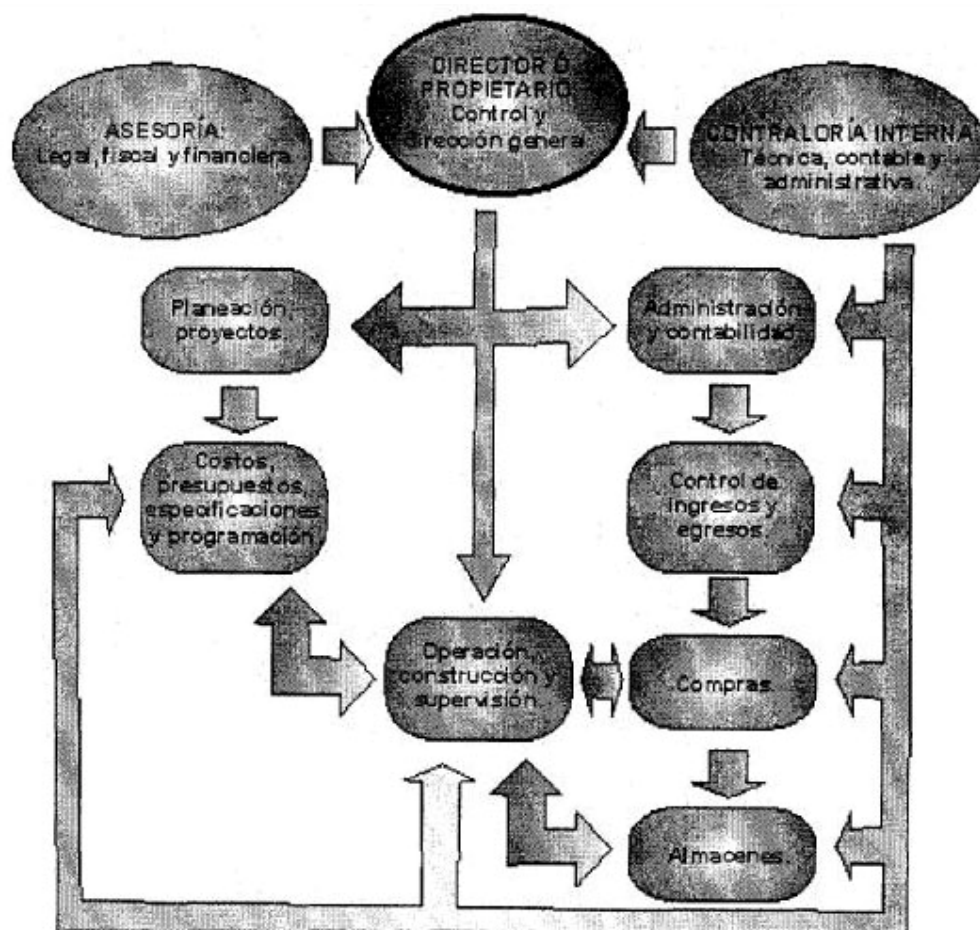


Figura 6

Almacenes y compras debe estar controlado por departamento de administración y departamento de operación.

Costos presupuestos, especificaciones y programación deben estar controlados por departamento de planeación y departamento de operación.

El contralor interno (Comisario), es una figura o elemento vital en el sistema propuesto por el Mtro. Joaquín Jiménez Trejo, ya que es la persona que detecta fortalezas, debilidades, y fraudes, reportando directamente a la Gerencia para que tome las decisiones adecuadas. No confundirlo con el auditor externo, que únicamente ve aspectos Fiscales y Contables.



**CONCLUSIÓN.**

Se esta proponiendo dentro de la organización de una empresa, una figura adicional en la organización que es el comisario y que sirve como auxiliar a la dirección, como elemento de control.

Después del análisis realizado por el contralor externo (comisario), se pueden detectar debilidades y fortalezas de una empresa, pudiéndose seleccionar las adecuadas estrategias de operación, que le den más fortaleza, eficiencia y eficacia a la estructura, de acuerdo con sus características propias.

Las grandes empresas como I.C.A. siempre contaron con este departamento. El funcionamiento de este departamento no se ve, ni se estudia en ningún libro de administración, lo que pretendo anexarlo a este artículo, pero debe estar auxiliado por un eficiente técnico, administrador y un contador.

En cuanto a la clasificación clasifica, "según Fernández Arena José y Suárez Salazar, divide el proceso administrativo en cuatro etapas: Planeación, organización, dirección y control"<sup>9</sup>, en nuestra propuesta adiciono un quinto elemento que es la operación, que mejora las funciones y responsabilidades de los departamentos de la empresa.

**BIBLIOGRAFÍA**

Ander-Egg, Ezequiel. Métodos y técnicas de investigación social III. 1ª Edición. Editorial Lumen, Buenos Aires, Argentina, 2000. pp. 156.

Chiavenato, Idalberto. Administración, Teoría, proceso y práctica. 3 Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia, 2003. pp. 415.

Comboni, Sonia. Introducción a las técnicas de investigación. 2 Edición. Editorial Trillas, D.F, México, 1999. pp. 150.

García Martínez, José. Métodos e investigación administrativa. 1ª Edición, Editorial Trillas. México, 2001. pp. 236.

González Mondragón, Armando, Auditoría administrativa. 1ª Edición. Editorial Trillas. D.F, México, 2002. pp. 119.

Méndez Ramírez, Ignacio. Namihira Guerrero, Delia. Moreno Altamirano, Laura. Sosa de Martínez, Cristina. El protocolo de investigación. 2 Edición. Editorial Trillas. DF, México, 2001. pp. 210.

Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de administración. 5ª Edición. Editorial Trillas, D.F, México, 2004. pp. 240.

Munich, Lourdes Y Ángeles, Ernesto. Métodos y técnicas de investigación, 28 Edición. Editorial Trillas. DF, México, 2002. pp. 166.

Naghi, Namakforoosh Mamad. Metodología de la investigación. 2 Edición. Editorial Limusa. DF, México, 2001. pp. 525.

Pardinas, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 18 Edición. Editores siglo XXI, Madrid, España, 1997. pp. 242.

Rojas Soriano, Raúl. El proceso de la investigación científica. 5 Edición, Editorial Trillas, DF, México, 2000. pp. 151.

Suárez Salazar, Carlos. Administración de empresas constructoras. 68 Edición. Editorial Limusa, D.F, México, 1990. pp. 333.